

**AYUDA A LA DECISIÓN. UN NUEVO INSTRUMENTO DE GESTIÓN**

JOSÉ A. DÍEZ DE CASTRO / CARMEN REDONDO LÓPEZ / BEGOÑA BARREIRO FERNÁNDEZ  
Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, Servicio  
de Publicacións e Intercambio Científico. 1997  
[174 páxinas]

*Recibido:* 22 febreiro 1999

*Aceptado:* 10 maio 1999

No escenario actual, a posibilidade de que a empresa sobreviva depende da súa capacidade para anticiparse e para innovar produtos, servizos e procesos de forma continua, de que esa capacidade posibilite unha redución dos custos e unha mellora na calidade, da súa habilidade para desenvolver e implementar estratexias de forma rápida, eficiente e exacta, e de que ese esforzo se traduza nunha maior satisfacción para o cliente. É dicir, depende do desenvolvemento dunha "visión estratéxica" que lle permita aproveitar as oportunidades que lle ofrece o contorno, coñece-los recursos e capacidades de que dispón para sacalo máximo proveito deles e, polo tanto, dos coñecementos e da imaxinación, dos cales os únicos portadores son as persoas.

Como consecuencia, tódalas empresas, con independencia das súas características e do seu ámbito de actuación, enfróntanse de maneira habitual a problemas complexos, dificilmente cuantificables e que afectan de maneira desigual ós intereses dos seus membros. A solución destes problemas pasa pola capacidade da empresa para anticiparse a eles, polo estudo minucioso das súas causas e das súas consecuencias, e por un proceso de toma de decisións que permita eliminar, ou cando menos minimizar, a súa influencia sobre a actividade da empresa.

A análise tradicional para a toma de decisións mostrouse incapaz de resolver adecuadamente algunhas situacións. A razón principal é que, nesa análise, os problemas económicos se simplifican "artificialmente" como consecuencia da utilización de suposicións moi restrictivas. Sacrifícase parte do realismo da situación problemática pola posibilidade de que esta poida ser formulada solidamente dende aspectos conceptuais e de formulación matemática. O obxectivo consiste en chegar a un problema de maximización con restricións no que a solución óptima representa a mellor elección.

As características do contorno actual fan imposible a aplicación da racionalidade absoluta nos procesos de decisión. A integración de valores subxectivos e aspectos intanxibles, as restricións de tempo, diñeiro, persoal ou información, o crecente número de persoas e colectivos que se ven afectados polas decisións da empresa e as, nalgúns casos, inevitables imprecisións dos datos manexados son algunhas das ra-

zóns que propiciaron o cambio na actitude das empresas ante o proceso de toma de decisións.

De tódalas formas, cómpre non esquecer que os procesos de decisión se veñen analizando e mellorando dende hai tempo, cando o contorno e as súas características non xustificaban (como o fan agora) que as técnicas de decisión tivesen que ser inevitablemente variadas. En 1968 unha eminente figura científica, o profesor Bernard Roy, director da SEMA (Sociedade de Economía e Matemática Aplicada de Francia), publicaba na *Revista Francesa de Informática e Investigación Operacional* un artigo que ía revolucionar os paradigmas imperantes ata ese momento en materia de toma de decisións.

Ata ese momento era habitual que os estudos de apoio á decisión serviran de moi pouco a quen, supostamente, debía de se apoiar neles. Os analistas económicos estaban obsesionados por realizar cálculos complexos, sofisticados, difíciles, onde se relacionaban custos, beneficios, rendibilidades, productividades, eficacias, etc., e sempre co convencemento de que nesa racionalidade total estaba a clave do éxito das empresas. Pola contra, Roy, desafiando as crenzas racionalistas, comeza a introducir claves vinculadas a valores como a humanidade, a imaxe, a liberdade, o poder ou o prestixio. O que Roy ofreceu foi a posibilidade de incluír nos estudos de decisión o que naquel momento se consideraba racional e o que non o era, o cuantitativo e o cualitativo, sinxelamente, todo. Desta forma, Roy abriulle as portas a algo verdadeiramente transcendente.

Aínda cando as primeiras conclusións sobre estas novas formulacións se obteñen a principios dos anos setenta, a lenta ascensión da idea multicriterio comezara xa ó longo da década anterior. Esa emerxencia non foi fácil, xa que o paradigma dominante era nese momento o da investigación operativa e o seu principio fundamental era a busca dunha decisión óptima maximizando unha función económica. Este paradigma, amplamente inspirado na física e culturalmente moi potente, domina aínda hoxe a práctica de moitos enxeñeiros e os programas de moitas empresas. É preciso máis tempo para admitir que tanto os homes coma as empresas, integradas por persoas, actúan de maneira diferente ós sistemas mecánicos.

De tódolos xeitos, as nocións máis xerais de toma de decisións fóronse difundindo e modificando a través do tempo. Dentro da teoría e da práctica da toma de decisións ocupa un lugar moi destacado a decisión multicriterio. A análise multicriterio é un dos campos de investigación que recibiu unha maior atención, e cara a este campo se orientaron os estudos de decisión durante os últimos anos. O seu obxecto de estudo son aqueles problemas de decisión nos que son diversos os puntos de vista que deben considerarse, é dicir, que estudia a toma de decisións en presenza de criterios múltiples, usualmente en conflito.

Tanto na vida corrente coma nas organizacións é habitual enfrontarse a difíciles decisións debido á necesidade de cubrir imperativos diferentes. As situacións nas que un decisor se ve confrontado cunha elección en presenza de criterios múltiples son moi numerosas, por non dicir universais.

Roy (no prefacio do libro de Ph. Vincke, 1989) sostén que a expresión "decisión multicriterio" non é moi acertada posto que a decisión propiamente dita non é nin monocriterio nin multicriterio, senón elección, a miúdo acción e case sempre intención. O que si é multicriterio é o modelo de axuda á decisión. Por isto un adecuado título alternativo sería o de "modelación multicriterio das decisións" ou o proposto por Roy e adoptado por Vincke "axuda multicriterio á decisión".

A modelación multicriterio proporciónallega ó decisor unha liberdade de xuízo que lle é ocultada pola modelación monocriterio. A primeira é moito máis realista posto que considera as pseudorestricións como o que realmente son, isto é, elementos da decisión, é dicir, criterios. Un modelo pechado no que os criterios dos uns e dos outros están enmascarados na función que se debe optimizar ou nas restricións non é de utilidade nun proceso de negociación ou de discusión. Pola contra, un modelo que mostra explícitos eses criterios pode ser utilizado como instrumento de busca do consenso, o que constitúe unha das facetas máis interesantes da análise multicriterio.

En definitiva, a análise multicriterio ten ó seu favor o realismo e a flexibilidade, o que son activos importantes nas organizacións nun momento no que a complexidade das decisións é recoñecida pola maior parte dos actores, aínda cando non todos eles mostren a mesma sensibilidade ante os diferentes criterios. A súa principal preocupación é enriquece-lo grao de conformidade e coherencia entre a evolución dun proceso de toma de decisións e os sistemas de valores e obxectivos de quen está involucrado no proceso.

Dentro do ámbito de estudio da toma de decisións multicriterio, a obra titulada *Ayuda a la decisión. Un nuevo instrumento de gestión* é un traballo de incuestionable utilidade debido á acertada orientación e sistematización que os autores lle deron ó traballo, integrando os principais instrumentos técnicos e operativos dentro do xigantesco mundo das metodoloxías multicriterio existentes. Ademais, a súa achega ó ámbito das decisións públicas, onde ó lado da racionalidade económica está sempre presente unha "racionalidade política" cargada de infinidade de matices, é fundamental.

A lectura do libro invita ó lector, a través dunha coidada linguaxe, a realizar un cambio de mentalidade sobre o proceso de toma de decisións no ámbito da empresa. Seguindo un proceso lóxico, o libro empeza repasando o concepto de decisión, as fases típicas do proceso de decisión e os puntos clave que se asumen na axuda á decisión e que diferencian estes procesos dos tradicionais. A continuación, estudia cada un dos elementos presentes nun proceso de axuda á decisión, insistindo en cada un deles na diferente concepción e formulación de cada elemento respecto dos procesos de decisión tradicionais ou de optimización. O seguinte bloque está constituído polo estudo das tres grandes escolas de axuda á decisión: programación matemática de obxectivos múltiples, funcións de utilidade multiatributo e relacións de sobreclasificación. A través do estudo de casos reais, os autores pretenden descubri-la potencialidade e a flexibilidade que teñen as novas técnicas para enfrontarse ós desafíos de finais do século XX. Tamén se inclúe unha excelente, sinxela e moi útil descrición

dos modelos ELECTRE, PROMETEE e QUALIFEX, así como un apartado dedicado a estudar a utilización dos sistemas expertos como medio de aproximarlos instrumentos de toma de decisións empresariais á complexidade da realidade.

Situando os métodos utilizados para unha análise multicriterio entre dúas posicións extremas —os modelos construídos a partir de hipóteses matemáticas necesariamente restrictivas e a información recollida dende o propio decisor—, a análise dos problemas que requiren a súa utilización constitúe un exemplo da evolución do papel científico nos problemas de decisión. Os problemas xa non son resoltos por un modelo matemático que substitúe ó decisor senón axudándolle a este a construí-la súa decisión e describindo as súas posibilidades de elección. En asumindo que toda decisión constitúe un compromiso entre diversas aspiracións imposibles de satisfacer en toda a súa plenitude, a análise multicriterio, que modela o problema sen ocultalo, ten, cando menos, o mérito da franqueza.

MARÍA ÁNGELES LÓPEZ CABARCOS

Departamento de Organización de Empresas e Comercialización  
Sección Delegada do 2º Ciclo de Administración e Dirección de Empresas en Lugo  
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais  
Universidade de Santiago de Compostela

**ECONOMÍA DE LA EDUCACIÓN**

JOSÉ LUIS MORENO BECERRA

Madrid: Pirámide. 1998

[171 páxinas]

**ECONOMÍA DE LA EDUCACIÓN**

ESTEVE OROVAL / J. ORIOL ESCARDÍBUL

Madrid: Encuentro. 1998

[117 páxinas]

Recibido: 21 abril 1999

Aceptado: 10 maio 1999

*Economía de la educación* son dous manuais básicos tanto para o alumno como para o investigador que pretenden introducirse no estudo deste campo da economía. Con este fin, ámbalas dúas obras estrutúranse en torno a tres grandes temas que centraron a atención dos especialistas en economía da educación nos últimos anos.

Así, no capítulo un e a través dun fío condutor lóxico, claro e esquemático, os autores expoñen as principais achegas das teorías que trataron de explica-lo papel da educación no pensamento económico —a *teoría do capital humano*, o *credenzialismo* e a *interpretación institucionalista* e a teoría desenvolvida polos *economistas radicais*, entre outras—. Explican os supostos nos que se apoia cada unha delas, así como as súas conclusións e as críticas fundamentais que recibiron.

O papel da educación no desenvolvemento económico é obxecto dun capítulo en ámbolos dous libros, aínda que o seu enfoque se presente dun modo diferente. Moreno distingue as teorías do capital humano, por unha parte, e, por outra, o enfoque productivista, inclinándose polo enfoque do desenvolvemento humano, por entender que é máis completo e, en certa medida, leva implícito o enfoque productivista. Oroval e Oriol, sen embargo, analizan a contribución da educación ó desenvolvemento económico dende a idea do capital humano como un factor productivo que cómpre considerar na función de produción, distinguindo as diferentes etapas que se levaron a cabo no traballo empírico deste tema, dende os primeiros traballos enmarcados na teoría neoclásica ata os novos traballos de crecemento endóxeno ou o tema da converxencia.

Nunha última parte, que Moreno separará en dous capítulos, os autores abordan o problema do financiamento da educación superior. Así, ámbolos dous textos van responder á cuestión de quen debe financiar-la educación superior e por qué —recollendo para isto as principais achegas realizadas dende o ámbito da Facenda Pública á economía da educación—, e responder tamén a cómo a forma de levar a cabo ese financiamento varía en función da estrutura do sistema de educación superior —son os achados obtidos no campo da organización os que incorporan neste apartado—.